

# Workmentor

## Training van mentoren op de werkvloer

September 2012.

## **Achtergrond**

Het project WorkMentor wordt beschouwd als de derde in een serie projecten met betrekking tot de overeenkomst tussen de drie partijen in het beroepsonderwijs, de leerlingen, het onderwijs en de werkgevers. Het eerste was het project ProVoTrain ontwikkeld voor het Letse Ministerie van Onderwijs en Wetenschap, (2005-2007), dat zich richtte op het vermogen van de leerling om competenties te verwerven tijdens het leren op de werkplek en dat het Portefolio of Evidence produceerde met een bijpassend trainingsprogramma. De tweede was het project POÈTE, Portfolio Of Evidence To Europe (2008-2010), dat zich richtte tot docenten, opleiders en beoordelaars en hun rol in de overeenkomst tussen de drie partijen. Het project WorkMentor richt zich vervolgens op de derde groep, de mentoren en begeleiders van de leerling op de werkplek en voor dit project wordt grotendeels gebruik gemaakt van de Mentoring methodiek ontwikkeld door het ImpleMentor project (2007-2009).

## **Algemene doel van WorkMentor**

Het algemene doel van het WorkMentor project is om werkbegeleiders een grotere kennis van het beroepsonderwijs te geven en mentoring vaardigheden bij te brengen om jongeren in het beroepsonderwijs en -opleiding beter te kunnen ondersteunen. Dit wordt mogelijk gemaakt door middel van korte introductie trainingen die zijn ontworpen om de doeltreffendheid, het verwerven en het behoud van on-the-job leren voor het leerlingwezen te verbeteren.

Dit trainingspakket biedt een flexibel trainingsprogramma dat gebruikt kan worden in een opleiding van opleiders voor werkbegeleiders en mentoren, als ook in de opleiding van werkbegeleiders op de werkplek zelf.

## **Nederlandse versie**

De Nederlandse versie is een integrale vertaling van het oorspronkelijke Training Pack in aanleg samengesteld en geschreven door Don Hawkins van Gower College en vervolgens door de partners van het Workmentor project verder ontwikkeld en aangevuld. De Nederlandse versie is gemaakt door Bas Timmers van de stichting IFSAT en Maarten Reckman van Het Idee.

## Inhoudsopgave

DEEL 1 - Wat is Mentoring?.....	3
Doel van de cursus.....	3
Betere motivatie	
Verbeterde vooruitzichten	
Verbeterde niveau van vaardigheden / kennis en vergroot zelfvertrouwen	
Verbeterde zelfvertrouwen in communicatie en sociale interactie	
Verbeterde vaardigheden oplossen van problemen .....	6
Een veilige plek om vragen van vele soorten te stellen	
Ontwikkelde doelstellingen en ambities.....	6
Praktische hulp.....	6
Worden gehoord en erkend, een klankbord hebben	
Persoonlijke [kritiekloze] support	
Tijd wordt gemaakt voor (zelf-) reflectie	
Verhoogd gevoel van richting	
Deel gaan uitmaken van een samenleving - het leren van samenwerking	
.....	6
Voor de mentor:.....	6
Tevredenheid: werk is goed gedaan	
Ontwikkelen van vaardigheden	
Challenge - stimulatie	
Erkenning van hun vaardigheden [-status?]	
Voortdurende professionele ontwikkeling	
Verhoogde motivatie en persoonlijke groei	
Toegenomen zelfvertrouwen en zelfbeheersing	
Toegenomen vaardigheden / kennis, persoonlijke effectiviteit, zelfvertrouwen en vindingrijkheid	
Betere inter-persoonlijke vaardigheden: onderhandelen, luisteren, communicatievaardigheden	
Verbeterde zelfevaluatie vaardigheden en zelfbewustzijn	
.....	6
Voor de organisatie:	
.....	6
Effectiever student, arbeider (mentee)	
Het ontwikkelen van medewerkers (mentor)	
Meer gemotiveerde student / werknemer	
Verbeterde sociale klimaat en het moreel van het personeel in de organisatie	
Sneller en gemakkelijker overgangperiode voor de mentee	
Verbeterde sociale structuur in de organisatie	
Gelegenheid om te laten zien hoe het personeel wordt gewaardeerd	
Verbeterde reputatie van uw organisatie, goede werkgever om uw werkende leven te beginnen.....	6

Drempels overwinnen.....	11
Oefening:.....	12
Hoe ver ga je?.....	12
Verwachtingen.....	13
Oefening:.....	13
Mentoring Overeenkomst.....	15
DEEL 2 - Vaardigheden voor Mentoring.....	18
Purpose of the unit.....	18
Skills for mentoring ( is vertaald!!! BAS).....	19
Waarnemen.....	20
Omschrijven.....	24
Vragen gebruiken.....	25
DEEL 3 - Belangrijkste voorwaarden voor mentoring.....	28
Belangrijkste voorwaarden voor mentoring.....	28
Doelstellingen.....	28
Empathie.....	29
Empathische uitspraken.....	30
Aanvaarding.....	33
Oprechtheid.....	34
Het Johari Window.....	35
1.Drie fasen probleem-oplossing model.....	36
Een drie fasen model.....	36
2.Het overwinnen van barrières / uitdagingen.....	37
3.Herzien – feedback geven.....	39
Nuttige tips om feedback te geven.....	40
2.Zelfevaluatie.....	41
Instrumenten voor zelfevaluatie.....	42
DEEL 4 - Veranderingen laten plaatsvinden.....	44
Doel van de cursus.....	44
Doelen en targets opstellen.....	45
Een schema voor het opstellen van doelen.....	46
Hoe ging het?.....	46
Het identificeren van een gepast niveau van de doelen.....	47



Problemen met het opstellen van doelen, targets en doelstellingen .....	47
Actie plannen en targets opstellen.....	49
Een schema van een actie plan.....	49
Uitvoeren van de gestelde doelen.....	50
Ondersteuning voor mentoren.....	51
De zeven kwaliteiten van effectief doelen opstellen.....	52
Evaluatie.....	53
Vier niveaus van evaluatie.....	54
Waarom is evaluatie nodig?.....	55
Oefening: zelfevaluatie.....	56

# DEEL 1 - Wat is Mentoring?

## Doel van de cursus

Het doel is om het proces en het concept van begeleiding te introduceren en te leren hoe het in de werkplaats kan worden toegepast.

## Leerdoelen:

Aan het eind van de module zal de deelnemer:

- een definitie van mentoring kunnen geven en toelichten.
- de voordelen van mentoring aan de werkgever, de leerling en de instelling kunnen beschrijven.
- mentoring met andere trainingsmethoden kunnen vergelijken en onderscheiden.
- de belemmeringen voor mentoring op de werkplek kunnen identificeren.
- de beperkingen en grenzen waarbinnen de deelnemers moeten opereren herkennen.
- de protocollen en voorwaarden die nodig zijn voor een succesvolle mentoring kunnen definiëren
- het belang van een overeengekomen kader waarbinnen de mentorrelatie zal plaatsvinden begrijpen en uitleggen.

## **Wat is mentoring?**

In een training:

Verdeel de deelnemers in kleine groepjes, trio's of paren en geef de opdracht:

***Maak een lijst van de belangrijkste aspecten van mentoring zoals jij het ziet en, als je het samen eens kunt worden, kom met een voorstel voor een definitie.***

Geef 10 - 12 minuten de tijd, na 7 of 8 minuten breng de vraag over definitie in herinnering.

Neem vervolgens de feedback op, ga langs de groepen, elk groep geeft steeds 1 geïdentificeerd aspect van mentoring totdat je vindt dat u alle belangrijke elementen zijn genoemd, dan vervolgens vragen naar mogelijke definities.

Bespreek de lijst van aspecten, groepeer deze en werk aan een begrip bij de deelnemers. Indien nodig ligt toe en bespreek. Aan de orde komen dus de aspecten in de volgende definities, benaderingen en verklaringen.

### **Definities**

"Mentoring is een middel van de overdracht van kennis, ervaring, ondersteuning, vaardigheden of begeleiding van de ene leeftijdscategorie naar de andere of van de ene persoon naar de andere. Het veronderstelt een relatie van vertrouwen en betrokkenheid van de kant van mentoren en mentees "( *The Divert Trust*).

"... Ervaren en vertrouwde adviseur ..." (Oxford Dictionary);

"... hulp van een persoon naar de andere in het maken van belangrijke overgangen in kennis, werk of denken –in een niet-hiërarchische situatie –" (Megginson en Clutterbuck);

"Mentoring heeft vooral betrekking op de identificatie en verzorging van potentieel van de hele persoon. Het kan een lange termijn relatie zijn waarbij de doelen kunnen veranderen, maar deze worden altijd door de leerling gesteld. De leerling is eigenaar van zowel de doelen en het proces. Feedback komt van de mentee - de mentor helpt hem om inzicht en begrip te ontwikkelen door middel van intrinsieke observatie, dat is, steeds meer bewust van hun eigen ervaringen." (Megginson en Clutterbuck, *Technieken voor Coaching en Mentoring*).

"... Ondersteuning, hulp, belangenbehartiging of begeleiding door een persoon aan een ander gegeven om een of meerdere doelstellingen in een bepaalde periode te bereiken" (SOVA);

"De ondersteuning van een individu door een ander binnen een persoonlijke relatie ontwikkeld door regelmatig contact over een periode van tijd" (Pan Londen Standard);

"... Een proces waarbij een oudere en meer ervaren persoon een jongere persoon onder zijn / haar hoede, vrij aanbieden van advies, steun en aanmoediging. De oudere persoon (mentor) wordt, onder andere, een rolmodel die de jongere persoon (de mentee) inspireert;" (North London College)

"Een mentor is die persoon die een één-op-één ontwikkelingsrelatie met een leerling aangaat, degene die door de leerling wordt geïdentificeerd als ondersteuning gevend bij zijn persoonlijke groei." (Bennets);

"... mentoring is niet twee mensen die een gesprek voeren. Het is een gestructureerd proces dat de mentee voor een overeengekomen periode 'onvoorwaardelijke tijd en ruimte' geeft om problemen, ideeën en situaties die uniek voor hem zijn te bespreken. Het biedt ook een kans voor constructieve reflectie van iemand die open en eerlijk is. "



## Mentoren

De term "Mentor" is ontstaan uit "The Odyssey" door Homerus. Odysseus koos voor een "Mentor" (de godin Athene) om zijn zoon Telemachos te beschermen en te adviseren.

"... Mensen die door hun acties en werk, anderen helpen om hun potentieel te bereiken" (Shea, GF);

"... Iemand die een andere persoon op een een-op-een basis, meestal jongere, door middel van een belangrijke overgang ... helpt" (Het omleiden Trust);

"... Veel dingen - een positief rolmodel, een adviseur, een ervaren vriend. Iemand van buiten iemands directe kring, het nemen van een bijzonder belang, kan een enorm verschil maken." (Excellence in scholen 1997).

Typisch, mentoring verwijst naar een een-op-een of een klein groepje relatie die het delen en positieve modellen gaat van mentoren. De verscheidenheid van mogelijke omgevingen waar het kan worden gebruikt omvat onderwijs, opleiding, werk en maatschappelijke instellingen (Young & Wright, 2001).

Lacey (2001) beschrijft verschillende soorten mentoring:

1. mentoring een-op-een - een mentor werkt met een mentee;
2. Groep Mentoring – de mentor werkt met een groep leerlingen op hetzelfde moment;
3. Mentoren van binnen de instelling - mentoren van de instelling geven ondersteuning aan leerlingen van dezelfde instelling;
4. Mentoren van buiten de instelling - mentoren van buiten steunen mentees binnen de instelling die de mentoring implementeert.

## E-Mentoring

Traditioneel voorzien mentoring projecten in de mogelijkheid voor mentoren en mentees elkaar te ontmoeten op een face-to-face basis. Hoewel er aanzienlijke voordelen aan deze aanpak zitten, zijn er ook bepaalde nadelen. Bijvoorbeeld, mentoren zijn niet altijd beschikbaar wanneer de mentee wil om hen te ontmoeten.

Sommige projecten worden met de mogelijkheid van e-mail op face-to-face regelingen uitgebreid. Anderen zijn het gebruik van de voordelen van deze technologie om extra mentoren te trekken, het verbeteren van de flexibiliteit van de regeling of ontwikkelen van de computervaardigheden van de mentees '.

E-mentoring is gedefinieerd als 'een interactief leerproces waarbij de ene persoon helpt om te groeien en te leren in een veilige en ondersteunende relatie met behulp van elektronische communicatie'. (Langridge Kim, 2004). Het is ook gewoon omschreven als 'mentoring via e-mail '.

Single en Muller (2001) beschrijven het als "een relatie die wordt gelegd tussen een hogere individuele (mentor) en in mindere geschoolde of ervaren persoon (protegé), voornamelijk met behulp van elektronische communicatie, dat is bedoeld om de

vaardigheden te ontwikkelen en te groeien, kennis, vertrouwen en cultureel begrip van de protégé te helpen hem of haar op te volgen..."(p 108).

'Mentoring heeft vooral betrekking op de identificatie en verzorging van het potentieel van de hele persoon. Het kan een lange termijn relatie zijn, waarbij de doelen kunnen veranderen, maar die worden altijd door de leerling gesteld. De leerling is eigenaar, hij bepaalt zowel de doelen als het proces. Feedback komt van binnen de mentee - de mentor helpt hen om inzicht en begrip te ontwikkelen door middel van intrinsieke observatie, zodat hij zich steeds meer bewust wordt van zijn eigen ervaringen '. 'Coaching heeft voornamelijk betrekking op prestatieverbetering (vaak op korte termijn) in een specifieke gebied van vaardigheden. De doelen, of op zijn minst de tussen- of subdoelen, worden meestal op voorstel van de coach vastgesteld. Terwijl de leerling de primaire verantwoordelijkheid heeft van het doel, heeft de coach de primaire verantwoordelijkheid voor het proces. In de meeste gevallen, bestaat coaching uit directe extrinsieke feedback (dwz de coach rapporteert aan de coachee/medewerker wat hij of zij heeft waargenomen). '

Meggison and Clutterbuck, Techniques for Coaching and Mentoring

## Voordelen

### Oefening: Wat zijn de voordelen van Mentoring?

Denk aan de rol van mentor, wat zie je als de voordelen voor:

1. de mentee

2. de mentor

3. de organisatie

## Voordelen van Mentoring

Voor de mentee:

Betere motivatie  
Verbeterde vooruitzichten  
Verbeterde niveau van vaardigheden / kennis en vergroot zelfvertrouwen  
Verbeterde zelfvertrouwen in communicatie en sociale interactie  
Verbeterde vaardigheden oplossen van problemen  
Een veilige plek om vragen van vele soorten te stellen  
Ontwikkelde doelstellingen en ambities  
Praktische hulp  
Worden gehoord en erkend, een klankbord hebben  
Persoonlijke [kritiekloze] support  
Tijd wordt gemaakt voor (zelf-) reflectie  
Verhoogd gevoel van richting  
Deel gaan uitmaken van een samenleving - het leren van samenwerking

**Voor de mentor:**

Tevredenheid: werk is goed gedaan  
Ontwikkelen van vaardigheden  
Challenge - stimulatie  
Erkenning van hun vaardigheden [-status?]  
Voortdurende professionele ontwikkeling  
Verhoogde motivatie en persoonlijke groei  
Toegenomen zelfvertrouwen en zelfbeheersing  
Toegenomen vaardigheden / kennis, persoonlijke effectiviteit, zelfvertrouwen en vindingrijkheid  
Betere inter-persoonlijke vaardigheden: onderhandelen, luisteren, communicatievaardigheden  
Verbeterde zelfevaluatie vaardigheden en zelfbewustzijn

**Voor de organisatie:**

Effectiever student, arbeider (mentee)  
Het ontwikkelen van medewerkers (mentor)  
Meer gemotiveerde student / werknemer  
Verbeterde sociale klimaat en het moreel van het personeel in de organisatie  
Sneller en gemakkelijker overgangperiode voor de mentee  
Verbeterde sociale structuur in de organisatie  
Gelegenheid om te laten zien hoe het personeel wordt gewaardeerd  
Verbeterde reputatie van uw organisatie, goede werkgever om uw werkende leven te beginnen

## De voordelen van mentoring

Mentoring zal een duidelijk en positief effect op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de mentee hebben. Het is ook bedoeld om de mentoren en de organisaties waarvoor ze werken ten goede komen.

Uw betrokkenheid als een Mentor biedt ondersteuning door:

- Het geven van de mentee een inzicht in uw werk en carrière
- Assisteren hen met praktische tips over planning en strategie
- Het aanbieden van advies en begeleiding
- Het ontwikkelen van inzicht, vaardigheden en probleemoplossende ondersteuning
- Stimuleren van reflectie en erkennen en te vieren effectieve praktijk
- Het identificeren van gebieden voor de ontwikkeling en het zelfvertrouwen te verbeteren

Uw betrokkenheid zal u en uw organisatie ten goede komen als het project kunt u de mogelijkheid om:

- Ontwikkelen en oefenen coachingsvaardigheden
- Demonstreer uw inzet voor gelijkheid en diversiteit
- Krijg een echt begrip van diversiteit vraagstukken waarmee mentees
- Delen van kennis en ervaringen en goede praktijken
- Verbeter de job tevredenheid, motivatie en verbetering peer erkenning
- Stimuleer zelfreflectie en het ontwikkelen van specifieke vaardigheden

## Hoe kan coaching en mentoring vergelijken met andere diensten?

### Vergelijkingen:

Traditionele vormen van training

- Groothandel overdracht van nieuwe vaardigheden, bijvoorbeeld verandering in procedures, nieuwe systemen (bv. softwaretoepassing training), nieuwe job functie.
- Programma's zijn meestal generiek en niet afgestemd op individuele behoeften.

Afgevaardigden hebben over het algemeen de standaard modules te voltooien, zodat er weinig ruimte is voor het afstemmen van de programma om rekening te houden met bestaande kennis, vaardigheden of voorkeuren.

- Niet altijd voldoende vergelijkbaar met het 'live' werkomgeving om effectieve kennisoverdracht te garanderen.
- Meest geschikt voor de overdracht van kennis en bepaalde vaardigheden in plaats van de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten of competenties

### Coaching / Mentoring

- Actief un-kranen potentieel.
- Fine-tunes en ontwikkelt vaardigheden.
- Ontwikkeling activiteiten zijn bedoeld om persoonlijke behoeften van de klant en leerstijlen passen.
- Geen specifieke problemen met de prestaties.
- Kan zich richten op interpersoonlijke vaardigheden, die niet gemakkelijk of effectief kan worden overgebracht in een traditionele leeromgeving.
- Geeft cliënt met contacten en netwerken om te helpen met het bevorderen van hun carrière of leven aspiraties.
- Uitgevoerd in de 'live' omgeving
- Zeer effectief wanneer het wordt gebruikt als een middel ter ondersteuning van initiatieven voor opleiding om ervoor te zorgen dat de belangrijkste vaardigheden worden overgedragen aan de 'live' omgeving.
- Coaches en mentoren dragen de vaardigheden om de klant in plaats van het doen van het werk voor hen

### Counselling

- Ontdek persoonlijke kwesties en problemen door middel van discussie om het inzicht te vergroten of te ontwikkelen grotere zelf - bewustzijn.
- Het doel van de begeleiding is om de klant in de richting van zichzelf te leiden - gerichte acties om hun doelen te bereiken.

### Consultancy

- De nadruk ligt op het ontwikkelen van organisatorische praktijken, processen en structuur.
- Rol het algemeen meer strategische en vaak gebruikt om brede variërend



veranderingsprogramma's te brengen en te ontwerpen

- Consultancy gaat vaak met deskundig advies over specifieke problemen en organisatorische processen.
- Consultants worden vaak ingezet om specifieke 'oplossingen' te bieden aan zakelijke problemen en behoeften
- Consultant doet het werk voor de organisatie, in plaats van de werknemer / cliënt steeds up-geschoold om het werk zelf te doen.

## Moeten managers coaches en mentoren zijn?

De onderstaande tabel schetst een aantal voordelen en risico's van managers die als coaches optreden:

Voordelen	Risico's
<p>Managers zijn goed geplaatst om coaching te bieden als dat nodig is</p> <p>Managers begrijpen organisatiecultuur, strategische doelen en prioriteiten</p> <p>Coachingsvaardigheden worden deel van de managers –vaardigheden</p> <p>Managers begrijpen de vaardigheden en expertise van teamleden</p>	<p>Machtsverhouding tussen manager en mentee kan de ontwikkeling van vertrouwen en openheid remmen</p> <p>Manager hoeft de organisatiecultuur, strategische doelen en prioriteiten niet beter te begrijpen dan mentee</p> <p>Manager kan ook slechte coachingsvaardigheden hebben</p> <p>Eerdere ervaringen van de manager of de mentee kunnen van invloed zijn en de perceptie van bekwaamheid en kunnen de onpartijdigheid belemmeren</p>

## Barrières en grenzen

### Oefening:

Verdeel deelnemers in groepen (van 3 à 4 personen)

Opdracht:



Maak lijsten met barrières voor de volgende groepen:

**Mentor**

**Mentee**

**Omgeving**



Bespreek hoe deze barrières te overwinnen zijn en welke ondersteuning u daarbij nodig heeft.

## Drempels overwinnen

### Mentor

Slechte communicatie vaardigheden

Gebrek aan interesse

Gebrek aan enthousiasme

Niet voorbereid

Gebrek aan vaardigheden

Slechte tijdcontrole

Slechte verslaglegging

Verkeerde persoon

Te controlerend

Te vriendelijk

Met eigen bedoelingen

Te korte tijd beschikbaar

Te weinig kennis van de mentee

### Hoe te overwinnen

Hulp van een mentor support netwerk

Training in vaardigheden

Bijstand van een ervaren mentor

### Mentee

Gebrek aan interesse

Begrijpt de relatie niet

Komt niet opdagen

Afwijzend, vijandige opstelling

Neemt niet deel

Slechte communicatie vaardigheden

Niet gemotiveerd

Te vriendelijk

Man-vrouw problemen

Culturele problemen

Belangentegenstellingen

Zenuwachtig, bang

Leerproblemen

### Hoe te overwinnen

Duidelijke uitleg van het doel

Voordelen voor de mentee

De mentor moet een rapport opmaken

Moet 'snel voortgang' zien

Duidelijke aanwijzingen geven van de leerbehoefte

Bewustzijn bijbrengen

### Omgeving

Niet besloten meeting

Onderbrekingen

Te

- Heet
- Koud
- Formeel
- Klein
- Groot
- Vol
- Donker
- Licht
- Lawaaiig

Niet comfortabel

Niet goed te bereiken

ARBO problemen

Te ver uit elkaar

### Hoe te overwinnen

Andere ontmoetingsplaats

Bordje: NIET STOREN!! ophangen

Verwarming aanpassen

Ramen openen

Lichten aanpassen

Gordijnen sluiten

Andere opstelling kiezen

## Oefening:

### *Hoe ver ga je?*

Bekijk de volgende opmerkingen; wat zou je doen in de volgende omstandigheden?

Uw leerling wordt voortdurend afgeleid door andere werknemers	Uw leerling toont geen interesse in het invullen van zijn portfolio
Uw leerling werkt niet samen met anderen in uw team	Uw leerling komt sinds kort steeds laat op het werk
Uw leerling heeft zich de laatste drie vrijdagen ziek gemeld	Uw leerling is in gevecht geraakt met een collega
Uw leerling werkt onder zijn mogelijkheden	Bij het aanleren van nieuwe vaardigheden geeft uw leerling erg snel op
Uw leerling vertelt je dat hij wordt gepest op het werk	U vermoedt dat uw leerling experimenteert met drugs
Uw leerling vertelt je dat hij in het weekend in de problemen kwam met de politie	Uw leerling vertelt dat ze het huis uit is gegaan
Uw mentee vraagt u om uw telefoonnummer thuis	Uw mentee stuurt u een vriendenverzoek op Facebook

## Verwachtingen

### Oefening:

Als werkgever, wat zijn je verwachtingen van:

(i) de leerling
(ii) de onderwijsinstelling
(iii) jezelf als werkgever

## Rollen en verantwoordelijkheden van de mentor

### De mentor zal hun mentee helpen om:

- Zich doelen te stellen
- Ontwikkelingsmogelijkheden te herkennen
- Richt het werk beter gedaan te krijgen
- Carrière en ambities te overwegen
- Creëer mogelijkheden
- Stimuleer de mentee tot zelfreflectie

### Wat de mentee verwacht van de mentor:

- Verwijt of beschuldigt niet, blijft neutraal
- Is eerlijk
- Eenvoudig te benaderen
- Heeft ervaring met het werk
- Geeft constructieve en positieve feedback
- Toont empathie

**JA: Add diagram of qualities and skills needed by a mentor**

## Mentoring Overeenkomst

Denk eens na over je rol als mentor:

Hoe vaak ontmoet je je leerling?	
Wanneer is de beste tijd om te ontmoeten?	
Waar is de beste plek om te ontmoeten?	
Hoe lang moet je besteden aan je leerling?	
Wat ga je bespreken in de meeting?	



<b>DE MENTORING overeenkomst</b>	
<b>MENTOR</b>	
Wat ik zal doen:	Wat ik <i>niet</i> zal doen:
Wat ik kan doen:	Wat ik <i>niet</i> kan doen:
<b>MENTEE</b>	
Wat ik zal doen:	Wat ik <i>niet</i> zal doen:
Wat ik kan doen:	Wat ik <i>niet</i> kan doen:
Ondertekening mentee: Ondertekening mentor:   Datum: Datum:	

Bij het vaststellen van de overeenkomst, is het belangrijk om de verwachtingen en intenties van de mentoring relatie te bepalen. Het wordt dan:

1. Formeel genoeg om te worden gestructureerd en
2. Informele genoeg zodat het geen bindend contract is

Het moet voldoende helderheid verschaffen om ervoor te zorgen dat beide partijen het eens zijn over om de omvang van de relatie.

*Memorandum van overeenstemming*  
*Intentieverklaring*

Deze overeenkomst en het formaat moet in elk land worden overeengekomen.

[Add example agreement - Philip](#)

Move Part 3 up to become Part 2 but put problem solving into Skills for mentoring

# DEEL 2 - Vaardigheden voor Mentoring

## Purpose of the unit

### Aim

The aim is to introduce the skills for mentoring and how they can be applied.

### The objectives

At the end of the module the participant will be able to:

- Identify the skills for mentoring
- Understand the importance of listening
- Recognise the importance of verbal and non verbal messages
- Identify different types of questions
- Define paraphrasing

## Skills for mentoring ( is vertaald!!! BAS)

Mentoren hebben goede interpersoonlijke vaardigheden nodig en met name luistervaardigheid. Luisteren is niet alleen horen, maar ook begrijpen, behouden en herhalen in andere bewoording. Actief luisteren vraagt van de luisteraar om terug te koppelen wat hij hoort naar de spreker door middel van parafraseren of herformulering wat hij in heeft gehoord is eigen woorden te bevestigen wat hij heeft gehoord en bovendien te bevestigen dat beide partijen elkaar begrijpen. De voordelen van actief luisteren zijn om mensen gerust te stellen, het vermijden van misverstanden, het oplossen van conflicten en het opbouwen van vertrouwen. De mogelijkheid om actief luisteren toont oprechtheid.

De luisteraar volgt het volgende proces:

Waarnemen

Aandacht geven

Denken en beredeneren

Herinneren

Een beeld van de boodschap maken door eigen woorden en zinnen te gebruiken

Het is belangrijk dat de luisteraar het gedrag en de lichaamstaal van de spreker observeert. Daardoor krijgt hij een nauwkeuriger inzicht in de boodschap van de spreker.

Tijdens een bespreking zijn de mentor en de mentee om de beurt luisteraar en spreker.

## Waarnemen

Include an exercise using a photo to look at what can be seen - looking without prejudice

### Nicholas

Luisteren is een interactie tussen spreker en luisteraar. Het voegt actie toe aan een meestal passief proces. De luisteraar hoort, integreert het bericht en observeert het gedrag van de spreker om te begrijpen. De spreker let op verbale en non-verbale reacties van de luisteraar om te bepalen of er naar de boodschap wordt geluisterd.

### Oefening

#### Luisteren in paren

De deelnemers worden verdeeld in paren. Een van hen praat gedurende twee minuten over wat ze deden de avond tevoren en hun plannen voor de avond.

De andere is geïnstrueerd om ofwel te luisteren met behulp van de luistervaardigheid die voorafgaand aan de oefening kan worden uiteen gezet, of te doen alsof ze niet luisteren, met gebruik van lichaamstaal dat zou suggereren dat ze niet zijn geïnteresseerd in de spreker.

De groep bespreekt vervolgens de oefening.

Prompts worden gebruikt, zoals:

'Hoe wist je dat er niet wordt geluisterd?'

'Hoe weet je dat?'

'Welke vaardigheden heb je gebruikt om iemand te laten zien dat je luisterde?'

'Hoe voelde het als er niet wordt geluisterd?'

Deze oefening wordt de deelnemers na te denken over wat belangrijk is bij het luisteren en hoe je iemand je naar hen luistert.

## Aandachtig luisteren

Actief luisteren betekent ervoor kiezen je te concentreren en tegelijkertijd de energie te besteden aan communicatie. Het toont uw belangstelling voor de spreker en moedigt hem aan om met u te communiceren. Het kan u in staat stellen om de tegenstrijdigheden tussen verbale en non-verbale boodschappen te ontdekken en te onderzoeken.

### Oefening:

#### Observeren

Vraag alle deelnemers te gaan staan en zich voor te stellen dat ze in een openbare ruimte zijn. Ze lopen in de kamer. Ze kruisen elkaar maar spreken niet, kijken niet en raken elkaar niet aan.

Laat ze na twee of drie minuten stoppen. Iedere deelnemer staat stil en nadert zijn dichtstbijzijnde buur. Hij moet hier tegenover gaan staan, zonder gebaren te maken (lachen, zuchten, knipogen).

Dit toont aan dat wanneer twee mensen face to face staan, het onmogelijk is om niet te communiceren, zelfs door verbaal gedrag.

Als u wilt, kunt u alle gebaren van uw partner observeren en deze vervolgens uitwisselen.

## Onthouden

Geheugen is van wezenlijk belang voor het luisterproces omdat de informatie die we onthouden de zin en betekenis van woorden creëert.

De luisteraar is als een spiegel voor de spreker. Hij integreert een bericht, begrijpt het en geeft feedback.

### Oefening:

#### Lego luisteren

Laat de deelnemers in paren met de rug tegen elkaar zitten.

Beide deelnemers hebben ongeveer zes identieke legoblokjes.

Een deelnemer maakt een vorm van de blokjes.

Dan, zonder naar de ander te kijken, beschrijft hij zijn vorm in de hoop dat zijn partner exact dezelfde vorm kan maken.

Zijn partner moet niet kijken maar aandachtig luisteren.

Hij kan actief luisteren en vragen stellen om uitleg te krijgen.

Daarna wisselen ze van rol.

Een mogelijke uitbreiding is dat iedere deelnemer een vel papier heeft waarop de één een simpele afbeelding tekent, bijvoorbeeld een huis, een oprijlaan, bomen, de zon of wolken.

De andere persoon moet een bijna identieke afbeelding tekenen.

Er kan een prijs worden uitgereikt voor motivatie.

## Denken en beredeneren

Het doel van vragen is het uitwisselen van informatie en helderheid krijgen. Het is belangrijk dat de mentee zich niet ondervraagd voelt of dat hij het idee heeft dat hij wordt beoordeeld. Als hij het idee heeft dat hij zich moet verantwoorden kan hij blokkeren in de communicatie. Dit kan tot gevolg hebben dat hij geen alternatieven overweegt.

### **Oefening:**

#### **Vraag**

In paren: eenieder neemt om de beurt de rol van de mentor en mentee aan. Kies een onderwerp uit de vragen hieronder. Test enkele vragen, door ze in je eigen woorden te zetten.

#### Peilen – de persoon iets meer laten spreken:

- Kun je iets meer zeggen over... ?
- Kun je dat idee verder uitleggen?
- Misschien zou je me kunnen vertellen ... ?

#### Verminderen – een confronterende vraag verzachten:

- Vind je het erg als ik vraag...
- Ik vraag me af...
- Zou je me willen vertellen...

Wat werkte? Wat werkte niet?



## Omschrijven

Een parafrase is een herformulering van de betekenis van een tekst of passage in andere woorden. Een parafrase verklaart of legt de tekst die wordt geparafraseerd uit. Bijvoorbeeld, *‘het signaal was rood’* kan worden geparafraseerd als *‘de trein mocht niet verder rijden’*. Parafraseren kan voorkomen dat de wezenlijke betekenis van de tekst wordt geparafraseerd. Het is een meer gedetailleerde beschrijving dan een samenvatting.

Parafraseren kan simpelweg worden gezien als ‘zeg het in je eigen woorden’.

Parafraseren tijdens een discussie betekent dat beide partijen elkaar begrijpen.

### Oefening

#### Beschrijf het

Dit is een activiteit die het belang van feedback in de communicatie laat zien.

Vraag een vrijwilliger om met zijn rug naar de rest van de groep te gaan zitten en een tekening te beschrijven met een aantal rechthoeken die elkaar raken.

- 1 – De deelnemers moeten proberen de samenstelling van rechthoeken na te tekenen zonder vragen te stellen of feedback te geven.
- 2 – Herhaal de opdracht met een andere tekening.
- 3 – Deze keer mag de klas vragen stellen en feedback te geven. Bespreek gevoelens, emoties, resultaten en effecten.

## Vragen gebruiken

### Vragen

#### **Vraag:**

Hoe krijg je mensen (studenten, mentoren, collegae) aan het DENKEN?

#### **Antwoord:**

Je weet dat ze nadenken wanneer je ze VRAAGT: ze moeten nadenken over een antwoord.

### Soorten vragen:

Er zijn simpelweg twee soorten vragen:

#### Open vragen:

- Walter, wat heb je vorige week gedaan?
- Kun je me vertellen wat je geleerd hebt?

Open vragen verschaffen (de uitwisseling van) informatie en zijn zeer behulpzaam om een discussie of uitwisselingen van ideeën/gedachten op te bouwen.

#### Gesloten vragen:

- John, heb je je opdracht af?
- Kun je de motor voor me repareren, Bill?

Gesloten vragen dragen niet bij aan het opbouwen van een discussie of de uitwisselingen van ideeën/gedachten. Het draagt slechts 1 stukje informatie over.

#### **Oefening:**

Je geeft 5 onderwerpen; bijvoorbeeld: je laatste maaltijd, je droomvakantie, de auto waar je in rijdt...

Verdeel de deelnemers in twee groepen:

Opdracht voor groep A: Bedenk 5 of meer **open** vragen met betrekking tot deze onderwerpen...

Opdracht voor groep B: Bedenk 5 of meer **gesloten** vragen met betrekking tot deze onderwerpen...

Je hebt 10 minuten om verslag uit te brengen, een lijst op te stellen en te vergelijken. Wat zal het effect op de groep zijn als je deze vragen stelt?

## **Soorten vragen:**

Drie soorten vragen die leraren vaak tegenkomen:

### Algemene vraag:

- Wie weet drie webportals voor het verkopen van lokale producten?

Dit is een open en nogal algemene vraag. Het wordt vaak gebruikt om een discussie op te starten in een groep en het onderwerp vast te stellen. Om de aandacht naar het onderwerp te richten.

### Algemene vraag met benoeming:

- Wie weet drie portals .... Emmet, jij ziet er betrokken uit, zou jij alsjeblieft...?
- Wijs een student aan en vraag hem/haar: 'Alice, kun jij me de portals vertellen die jij kent?'

De vraag met benoeming wordt gebruikt wanneer we de kennis of de gedachten van een bepaald persoon willen toetsen, of wanneer we een persoon erbij willen betrekken die zich in de groepsdynamiek heeft 'verstopt'.

### Eerst Peter vragen en daarna een andere persoon vragen om het contrast weer te geven:

- 'Wat zijn de meest populaire melkkoeien in Spanje?... En Catherine, hoe zit dat met Turkije?'

Verwissel van de ene persoon naar de ander, en verander ook van onderwerp.

## **Bloom's Categorieën van vragen (1)**

**Kennis:** wie, wat, waar, wanneer, waarom, hoe, beschrijf ...

**Begrip:** leg uit, navertellen

**Toepassen:** Hoe is ... een voorbeeld van ...? Hoe is ... gerelateerd aan...? Waarom is ... significant?

Probeer de vragen die beginnen met 'waarom...' te vermijden omdat deze over het algemeen niet behulpzaam zijn in het opbouwen van een constructieve conversatie: wanneer de mentee het antwoord niet weet, zal hij er een proberen te verzinnen. Mensen vatten dit soort vragen ook vaak op als een vraag naar excuses, verklaringen of beschuldiging naar anderen. Uiteindelijk zullen zij zich ongemakkelijk voelen.

## **Bloom's Categorieën van vragen (2)**

**Analyse:** Wat zijn de onderdelen of eigenschappen van...? Classificeer ... volgens ...

**Synthese:** Hoe zou je een nieuwe ... ontwerpen? Wat zou er gebeuren wanneer je ... samenvoegt? Welke oplossingen zou je voorstellen voor...?

**Evaluatie:** Ben je het ermee eens dat...? Hoe denk je over ...? Wat is is het belangrijkste...? Zet het volgende in volgorde van prioriteit... Welke criteria zou je gebruiken om vast te stellen dat...?

### **Redenen om een vraag te stellen:**

Proberen ervaring of kennis te vergaren van leerlingen:

- Heb je ooit een programma gebruikt in Java?
- Heeft u ooit biologische middelen gebruikt voor ongediertebestrijding?
- Is er een verschil tussen macro en portret fotografie?

### **Een onderwijs punt maken:**

- Moet ik mijn cursus maken vanaf nul?
- Zijn er geen kant-en-klare bruikbare bronnen?

### **Om inzicht te controleren:**

- Denk je dat je een cursus zoals deze zelf zou kunnen schrijven?

### **Reflectie 1**

Welke vragen zetten je echt aan het denken?

Actuele vragen

### **Reflectie 2**

Houdt de vragen open (geef de voorkeur aan algemene vragen)

- Gebruik zo min mogelijk ja/nee vragen, alleen om exacte kennis te verkrijgen.
- Vermijd leidende vragen
- Vermijd lange introducties naar vragen
- Vermijd strikgevragen

- Vermijd meervoudige vragen. Stel één vraag tegelijk (Heb je ooit geiten gemolken? Hoe vaak en wanneer?)

### **Conclusies**

- Vragen brengen mensen aan het denken
- Je wint er vertrouwen mee
- Het gebruik van vragen verbetert de communicatie
- Je controleert de vragen
- Vragen motiveert studenten en betreft ze erbij

# DEEL 3 -

# Belangrijkste

# voorwaarden voor

# mentoring

## Belangrijkste voorwaarden voor mentoring

### Doelstellingen

Het doel van deze module is de kwaliteiten en competenties van een effectieve mentor te erkennen om zo een succesvolle mentoring samenwerking te bereiken. De module verkent ook de benodigde voorwaarden ten behoeve van de relatie tussen de mentor en mentee.

Aan het eind van deze module zijn de deelnemers in staat om:

- De volgende termen te definiëren: empathie, acceptatie, oprechtheid.
- Strategien te gebruiken om problemen op te lossen met behulp van het drie fasen-model.
- Bijkomende uitdagingen te erkennen en strategien te ontwikkelen om barrières te overwinnen.
- Feedback te geven in opbouwende vorm.
- Vaardigheden ontwikkelen om in staat te zijn tot zelfevaluatie.

## Empathie

Deze kwaliteit is essentieel in het mentoring proces. Het brengt met zich mee dat er naar de mentee wordt geluisterd en dat je je inleeft in zijn of haar wereld en zijn of haar perspectief ('referentiekader'). Het wordt beschreven als 'in staat zijn om in iemand anders schoenen te gaan staan'.

Empathie is niet hetzelfde als sympathie. Wanneer een reactie van medeleven wordt geactiveerd worden we vaak overspoeld door andermans emoties. De overeenkomst met drijfzand wordt vaak gemaakt. Wanneer iemand in drijfzand komt vast te zitten kunnen we sympathie voelen voor deze persoon en er ook in lopen om hem gerust te stellen. Dan zitten beiden vast.

Met empathie proberen we de situatie van de 'gevangen' persoon te begrijpen, maar wel door rationeel en objectief te blijven. Dus gooien we ze een touw toe zodat ze zichzelf eruit kunnen trekken.

Rogers beschrijft empathie als volgt: 'de mogelijkheid om en ander zijn wereld te ervaren als ware het je eigen wereld, zonder de 'wat als' te verliezen'. In andere woorden is het belangrijk dat we een kritische afstand bewaren van de mentee. We zijn ze niet, maar we proberen hun 'referentiekader' te begrijpen.

Mentoren vinden vaak dat ze empathisch zijn omdat ze een zelfde ervaring hebben doorgemaakt als de mentee. Hoe dan ook, het is belangrijk te onthouden dat ondanks deze zelfde ervaring, de gevoelens omtrent deze ervaring erg kunnen verschillen. Onze eigen ervaring verwarren met die van een ander wordt gezien als vereenzelviging.

Identificatie is vaak uitgelegd met reacties als: 'ik weet precies hoe je je voelt; ik heb hetzelfde meegemaakt'. Dit is geen empathie, omdat we dan niet proberen iemand anders' wereld te begrijpen: we doen een veronderstelling.

## Empathische uitspraken

### Oefening:

Lees iedere verklaring (in quotes) zoals een jong persoon dit tegen je zou zeggen. Vink de reactie aan die het meest correspondeert met de poging om je in de wereld van de jonge persoon te verplaatsen.

1. ***“Er is iets dat ik wil zeggen maar ik weet niet hoe. Ik kan er niet echt makkelijk over praten, snap je.”***

- ☐ Zou het helpen als we even gaan wandelen?
- ☐ Je wilt wel praten maar het is moeilijk om te beginnen.
- ☐ Als ik niet weet wat het is, kan ik je niet helpen, of wel?
- ☐ Heeft het te maken met wat er eerder is gebeurd?

2. ***“Ik ben hier nog maar een paar weken en iedereen denkt dat ik alles moet weten. Hoe alles werkt en waar we heen moeten gaan en alles. Als ik zeg dat ik het niet weet, trekken ze allemaal rare gezichten en dan voel ik me dom.”***

- ☐ Dat is niet zo aardig van ze, of wel?
- ☐ Maak je geen zorgen. Zo voelt iedereen zich in het begin.
- ☐ Heb je geprobeerd uit te vinden hoe het er hier toe gaat?
- ☐ Het klinkt alsof dit je echt begint te deprimeren.
- ☐

3. ***“Ik dacht aan wat er gebeurde toen mijn oma overleed. Dat is nu twee jaar geleden maar soms moet ik gewoon huilen als ik aan haar denk. Ik weet niet waarom. Ik was niet eens zo close met haar eerlijk gezegd.”***

- ☐ Kun je niet bedenken waarom je nog steeds zo van streek bent om het overlijden van je oma? Is dat het?
- ☐ Ik herinner me dat mijn oma overleed. Dat deed me meer dan ik had gedacht.
- ☐ Wie in je familie is ook nog zo van streek?
- ☐ Het is verschrikkelijk hè, als je zomaar vanuit het niets moet huilen.









4. ***“Niemand neemt me serieus. Ik bedoel, ik weet dat ik altijd grapjes maak enzo, maar als ik iets probeer te zeggen – zoals mijn mening – lachen ze me allemaal uit, alsof ik een klein kind ben ofzo.”***
- ☐ Heb je ze geprobeerd te zeggen hoe je je voelt?
  - ☐ Als een klein kind...
  - ☐ Kun je me een voorbeeld geven?
  - ☐ Dat is altijd het probleem als je de jongste bent in de familie.
5. ***“Wat was de bedoeling dat ze daar deed? Kon ze niet zien dat ik er langs wilde? Ze hoefde niet persé recht voor me te gaan staan toch? Toen raakte ik in de problemen en kwam zij ermee weg. Zij was degene die ermee begon.”***
- ☐ Laten we eerlijk zijn, meestal is het je eigen schuld, nietwaar?
  - ☐ Je bent boos omdat je in de problemen bent geraakt om iets dat niet jouw schuld is.
  - ☐ Rustig aan. Ik ga niet naar je luisteren als je staat te schreeuwen.
  - ☐ Met wie heb je problemen? Wil je dat ik met ze ga praten?
6. ***“Ik kwam naar het werk vanochtend en ze liepen allemaal weg. Toen begonnen ze te mompelen en ik hoorde mijn naam. Zelfs Julie was bij ze en ze was mijn beste vriendin.”***
- ☐ Ze beginnen niet weer opnieuw toch? Arm ding.
  - ☐ Pesters proberen altijd andere mensen aan hun kant te krijgen.
  - ☐ Dus het voelt alsof al je vrienden zich tegen je hebben gekeerd vandaag? Is dat het?
  - ☐ Heb je iets gedaan waardoor ze zich zo zijn gaan gedragen?
7. ***“Alleen omdat ik nieuw ben denkt iedereen dat ze me kunnen bevelen en me alles kunnen laten doen dat ze me zeggen.”***
- ☐ Heb je ze verteld hoe je je voelt?
  - ☐ Iedereen moet hier in het begin doorheen.
  - ☐ Wat voor dingen zeggen ze je te moeten doen?
  - ☐ Gebeurt dit met alle nieuwe trainees of alleen met jou?

☐





De meest nadrukkelijke reacties zijn:

1. b
2. d
3. a
4. c
5. b
6. c
7. c

## Aanvaarding

Dit is ook bekend als ‘respect’. Het betekent een ander accepteren als iemand verschillend van ons en die persoon niet direct beoordelen of bekritisieren. We geven vaak aan dat we de ander zullen accepteren als ze het met ons eens zijn, of meer proberen zoals ons te zijn.

Aanvaarding gaat om de ander met respect behandelen en de persoon niet in verlegenheid brengen door zijn eigen gedrag. Bijvoorbeeld, er is een groot verschil tussen iemands gedrag identificeren als ‘dom’ en een persoon ‘dom’ noemen.

Veel mentees hebben ervaren dat er een stempel op ze wordt gedrukt dus zijn ze gewend dat ze ‘dom’, ‘lui’ of ‘kinderachtig’ etc. worden genoemd. In de poging een aanvaardende relatie op te bouwen moeten we als beginpunt hebben: de ander met respect behandelen.

Als we dit doen, plaatsten we onszelf in de positie vertrouwen kan ontstaan. Dit maakt het mogelijk om eventueel negatief gedrag dat de mentee vertoont aan te pakken.

### Oefening:

Stel je het volgende gesprek voor:

**Mentee:** Ik heb besloten mijn plaatsing hier op te geven.

**Mentor:** Dat kun je niet doen. Je hoeft nog maar heel even en dan zul je het succesvol afronden.

**Mentee:** Dat is geen punt. Ik vind het hier toch niet leuk.

**Mentor:** Doe niet zo negatief. Je bent gewoon lui.

**Mentee:** Ik ben het zat dat iedereen me lui noemt. (Loopt de kamer uit).

Bespreek je ideeën in paren.

Als je de mentee bent, zou je jezelf zien als ‘geaccepteerd’? Wat was er fout aan de reactie van de mentor?

Schrijf vervolgens op hoe je op de mentee zou reageren om te laten zien dat je het accepteert (alleen de eerste twee uitspraken).

Bespreek je ideeën in paren.

## Oprechtheid

Dit staat bekend als ‘overeenstemming’ of ‘openhartigheid’.

Het is het realistische beeld dat de informatie verstrekt over hoe we echt zijn van binnen.

Het gaat over eerlijk zijn en open naar anderen en je niet achter een masker verschuilen.

Wanneer we oprecht zijn, betekent het:

- ☐ Je niet verschuilen achter een professionele rol.
- ☐ Spontaan zijn, maar niet inconsquent of onbetrouwbaar.
- ☐ Open blijven niet niet defensief, zelfs wanneer we uitgedaagd worden.
- ☐ Consequent blijven – m.b.t. gedachten, woorden, waarden en gedrag.
- ☐ Bereid zijn gedachten en ervaring uit te wisselen met anderen.

## Het Johari Window

	Bekend bij mij over mij	Niet bekend bij mij over mij
Bekend bij anderen over mij	<b>open (ruimte)</b>	<b>blinde vlek</b>
Niet bekend bij anderen over mij	<b>verborgen</b>	<b>onbekend</b>

De open ruimte is het belangrijkste in de ontwikkeling naar oprechtheid in de samenwerking met anderen. Het doel is de open ruimte te vergroten door:

- 🗨️ ① De blinde vlek doorgaand te verkleinen:
- ☐ Vragen stellen over hoe anderen je zien.
  - ☐ Nadenken over de informatie die anderen me geven.
  - ☐ Mij dusdanig gedragen zodat anderen mij feedback geven.

- 🗨️ ② De verborgen ruimte doorgaand verkleinen:
- ☐ Informatie over mezelf geven (onthulling)
  - ☐ Relaties creëren waarbij anderen informatie over mij gaan vragen.
  - ☐ Open zijn als persoon.

Hoe meer we in staat zijn om de open ruimte te vergroten, des te meer we anderen aanmoedigen open te zijn naar ons.

Dus wanneer, in mentoring relaties, de mentor oprecht is, is het ook waarschijnlijker dat de mentee open is naar de mentor.

Wanneer de open ruimte van het Johari Window vergroot, des te waarschijnlijker het is dat de persoon in het onbekende gebied terecht komt, d.w.z. nieuwe dingen probeert zonder de angst te hebben te mislukken.

## 1. Drie fasen probleem-oplossing model

(From Gerard Egan: The Skilled helper)

- 1) Verkennen van het probleem, of bezorgd zijn om (Luisteren)
- 2) De mentee helpen een nieuw begrip te vormen voor het probleem (Doel stellen)
- 3) De mentee helpen het probleem op te lossen (Oplossen)

Iedere fase is gekoppeld aan specifieke vaardigheden uit eerdere sessies.

### Een drie fasen model

Fasen	Vaardigheden
<b>Fase 1 – Onderzoeken</b>	
De mentor stelt, op basis van het ontwikkelen van een warme relatie, de mentee in staat om het probleem vanuit zijn of haar ‘referentiekader’ uit te zoeken en zich te focussen op problemen.	Aandacht geven, luisteren, parafraseren, reflecteren, focussen en opsommen/samenvatten.
<b>Fase 2 – Nieuw begrip</b>	<b>Alle vaardigheden van fase 2 plus:</b>
De mentee wordt geholpen om zichzelf en de situatie in nieuwe perspectieven te bekijken en zich te focussen op hoe meer effectief te werk te gaan. Ze worden geholpen in te zien wat er goed en fout gaat in hun situatie, welke krachten en bronnen ze kunnen gebruiken, welke ‘blinde vlekken’ ze belemmeren in het sturen van de problemen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Vragen stellen</li> <li>✗ De mentee helpen thema’s en onregelmatigheden te herkennen.</li> <li>✗ Informatie geven</li> <li>✗ Zelfstandige openbaarmaking</li> <li>✗ De mentee uitdagen</li> <li>✗ Doel stellen</li> </ul>
<b>Fase 3 – Actie ondernemen</b>	<b>Alle vaardigheden van fase 1 en 2 plus:</b>
Na een doel of doelen te hebben vastgesteld, wordt de mentee geholpen om bepaalde . De mentee wordt geholpen bepaalde overwegingen te maken m.b.t. zijn of haar manier van doen, naar bepaalde kosten en de consequenties te kijken, om actie in te plannen, om de actie uit te voeren en om progressie te evalueren.	Creatief denken, probleem oplossen, actie inplannen en evalueren.



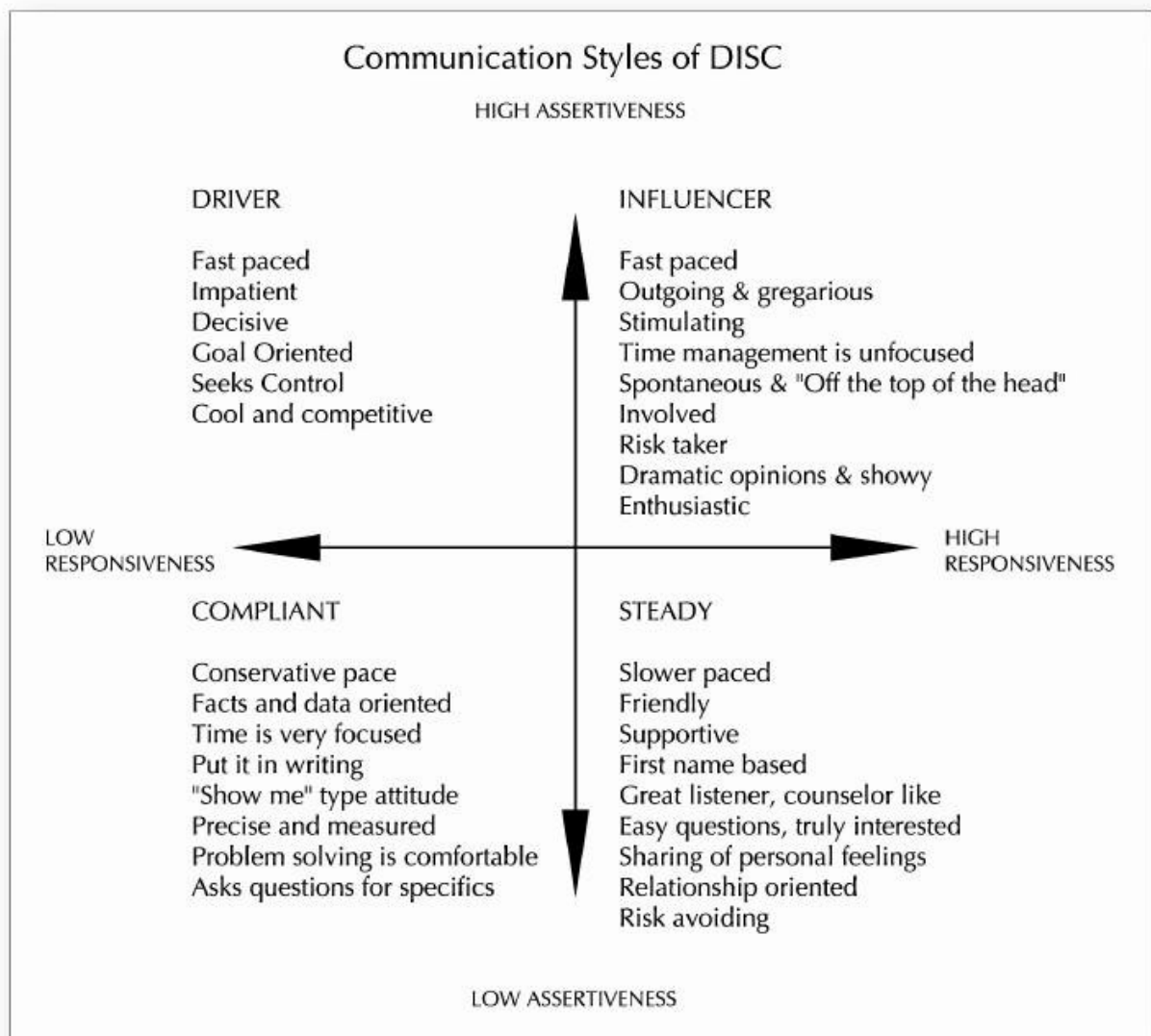
Het model is geen 'keurslijf', geen strikt schema waar je je ten koste van alles aan moet houden. Het is ontworpen als basis te fungeren bij het samenwerken tussen mensen, maar er kan flexibel mee worden omgegaan. Mentees zullen niet altijd probleemloos van de ene fase overgaan naar de andere fase. Het is vaak nodig om bepaalde stappen overnieuw te maken, bijv. als de actie niet goed uitpakt (fase 3) is het misschien nodig om terug te gaan naar fase 2 of fase 1.

Het verschaft een nuttig model voor het samenwerken met mensen, zodat de mentee niet vast komt te zitten in fase 1 (steeds bij dezelfde problemen terechtkomen en niet nadenken wat eraan te kunnen doen).

In werkelijkheid gaan mensen die niet blij zijn met hun situatie (fase 1) snel over naar fase 3 (actie ondernemen) zonder daarbij doelen op te stellen (fase 2). Soms denkt men dat het beter is om iets te doen dan te blijven hangen in fase 1. Het impulsieve handelen zorgt dan vaak voor meer problemen. De intentie van het model is de mentoren te helpen om samen met de mentee echt de problemen op te lossen, doelen te stellen en dan actie te ondernemen. De actie is in dit geval het hulpmiddel om het probleem op te lossen.

## 2. Het overwinnen van barrières / uitdagingen

Communicatie tussen de mentor en mentee is essentieel en er kunnen barrières ontstaan wanneer beide partijen verschillende opvattingen en voorkeuren hebben over de manier en het tempo van communiceren met de ander. Hieronder staat het DISC model van communicatie. Dit model onderscheidt de individuele verschillen in assertiviteit en responsiviteit.



Barrières naar effectief mentoring en coaching:

[http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid\\_tg\\_mentoring\\_coaching\\_Augo8.pdf.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_mentoring_coaching_Augo8.pdf.pdf)

De meeste barrières naar effectief mentoring en coaching komen voor uit:

1. kwesties van de organisatiecultuur waar de heersende cultuur niet sympathiek is voor mentoring en coaching of dit niet volledig begrijpt.

2. Persoonlijke kwesties tussen de betrokkenen van de mentoring en coachine programma's.

Barrières bevatten:

- Het slecht samengaan van mentoren of coaches met hun leerling/mentee.
- Gebrek aan bestuurlijke ondersteuning van bovenaf.
- Wrok van degenen die er niet voor hebben gekozen mee te doen aan een mentoring of coachingprogramma, als gevolg van vriendjespolitiek.
- Het ontstaan van een onrealistisch beeld (en verwachtingen) over wat mentoring en coaching kan bereiken.
- Het vervagen van de grenzen van de verschillende rollen, bijvoorbeeld tussen de rol van manager en mentor.

Referenties:

Megginson, D. en Clutterbuck, D. (2005). Techniques for coaching and mentoring. Amsterdam; London: Elsevier Butterworth Heinemann

Mathews, S. (1997). Mentoring and coaching: the essential leadership skills. London: FT Pitman. (Financial Times Management Briefings)

### 3. Herzien – feedback geven

*Criticism is something we can avoid easily by saying nothing, doing nothing, and being nothing” - Aristoteles*

Iemand kritische feedback geven met het doel zijn of haar gedrag te veranderen is een gevoelig proces. Het is van groot belang dat men deze taak benadert door rekening te houden met iemands gevoel en het veelvoorkomende probleem van een verdedigende reactie te voorkomen.

Als het echter goed wordt uitgevoerd, zal de ontvanger de feedback positief ontvangen en zullen er uiteraard goede resultaten volgen! Een zeer effectieve manier om dit te bereiken is door het coachen te "sandwich" tussen andere positieve uitspraken. De volgende stappen schetsen een effectieve manier om dit te doen, of het nu in het bedrijf is, met vrienden of als ouder tegen zijn kind. Een zelfde soort techniek, bekend als de "complimenten sandwich" bevat gerelateerde stappen. De "feedback sandwich" wordt vaak gebruikt bij coaching en ondersteuning terwijl de "complimenten sandwich" zich meer richt op het verzachten en het 'verstoppen' van de benodigde kritiek.

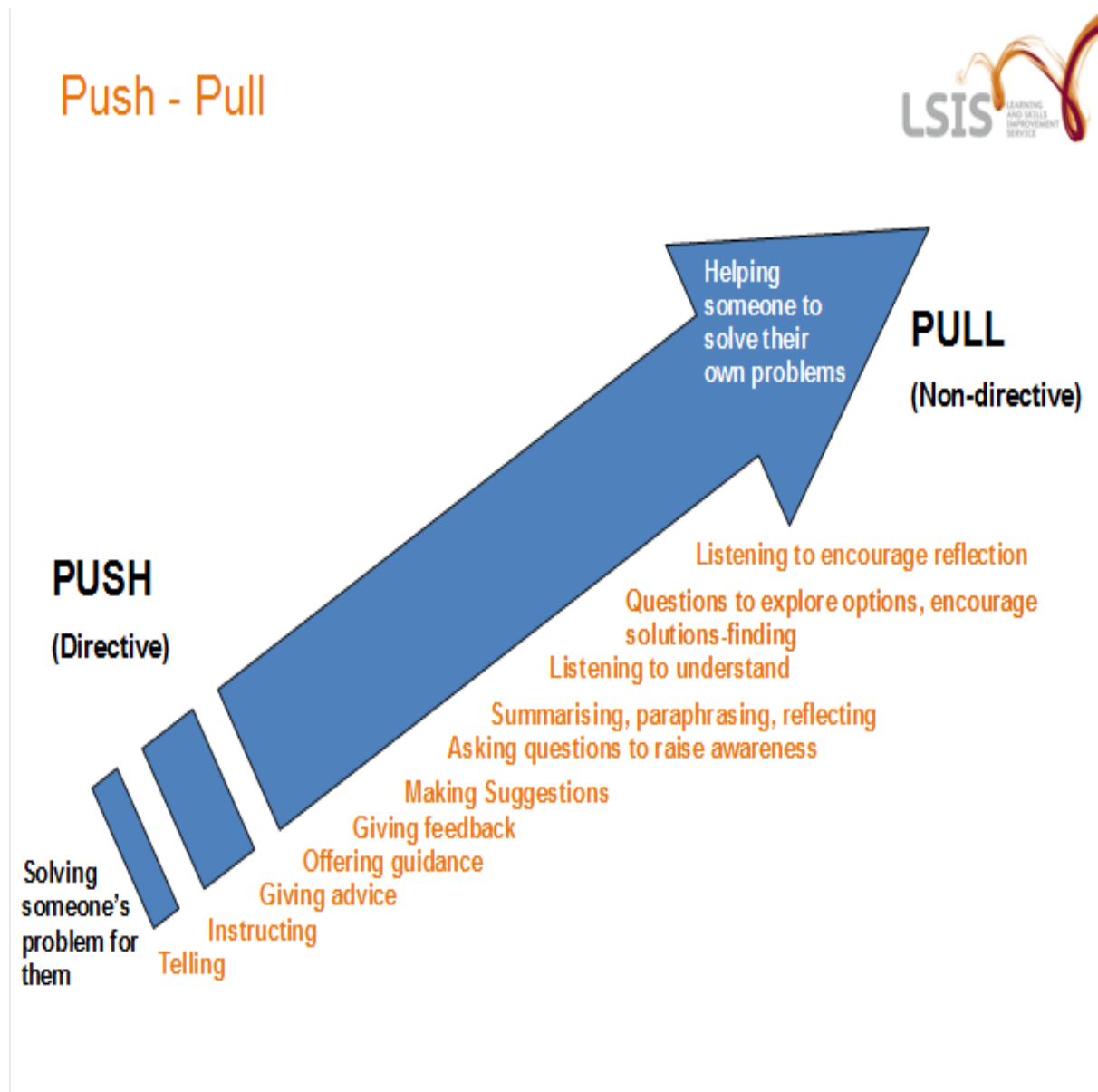
Een voorbeeld van een student: “de feedback sandwich”:

<http://www.wikihow.com/Give-a-Feedback-Sandwich>

*"Je hebt goed werk verricht met het essay over 'Het eerlijk behandelen van mensen' - iedereen was zeer onder de indruk! In de toekomst zou het beter zijn om namen van mensen weg te laten die de genoemde methoden niet volledig accepteren. Het is goed dat je hier goed over nagedacht hebt en er gaan veel mensen gebruik van maken!"*

## Nuttige tips om feedback te geven

- **Luister** naar wat de leerling heeft te zeggen. Goede feedback is tweerichtingsverkeer dat je helpt beter het perspectief van de leerling te begrijpen. Dit blijkt niet altijd alleen uit hun werk.
- Vermijd het overspoelen van de leerling met tekortkomingen van feedback – begin met het belangrijkste, of met datgene het beste domino-effect zal hebben op de andere aspecten van de prestatie.
- Leg uit **waarom** de tekortkomingen of problemen moeten worden aangepakt.
- Betrek ook de begeleiding naar verbetering en ontwikkeling in het proces erbij – als het om een op activiteiten gebaseerd onderwerp gaat, laat dan zien **hoe** te verbeteren. Moedig de leerling aan om de voortgang **samen te doen**.
- Pas de manier waarop u feedback geeft aan individuele leerlingen aan op basis van hun ervaring.
- Help de leerling te zien/in te schatten/ervaren welke weg ze al hebben afgelegd om tot dit punt te komen.
- Beeld je in wat voor invloed je feedback heeft. Bekijk de dingen vanuit het oogpunt van de leerling. Leg je de dingen wel duidelijk uit, op een manier zodat de leerling ermee aan de slag kan?
- Geef complimenten wanneer daar recht op is.
- Moedig aan – dat heeft iedereen nodig!



## Instrumenten voor zelfevaluatie

Als mentor en als mentee is het belangrijk dat je in staat bent je eigen vaardigheden te evalueren en je sterke en zwakke punten te ontdekken. Een SWOT-analyse is een nuttig instrument om het proces van zelfevaluatie bij te staan en helpt bij het ontdekken van potentiële ontwikkelingsbehoeften uit je eigen analyse. Je moet altijd eerlijk, in balans en objectief zijn om een effectieve evaluatie te bereiken. Vervolgens kun je de vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn om jezelf te verbeteren.

Vul het volgende SWOT-schema in, gebaseerd op jouw ervaringen al seen mentor of mentee en evalueer hoe effectief deze ervaring was.

**SWOT Analyse Werkblad** – Voor instructies voor het gebruiken van de SWOT-analyse, bezoek <http://www.mindtools.com/rs/SWOT>.

<p><b>Sterke punten:</b></p> <p>Wat doe je goed?</p>  <p>Van welke unieke middelen kun je gebruik maken?</p>  <p>Wat zien anderen als je sterke punten?</p>	<p><b>Zwakke punten:</b></p> <p>Wat zou je kunnen verbeteren?</p>  <p>Wat zien anderen als zwakke punten?</p>
<p><b>Mogelijkheden:</b></p> <p>Welke goede mogelijkheden en kansen zijn er voor jou bereikbaar?</p>  <p>Hoe kun je je krachten omzetten in kansen?</p>	<p><b>Bedreigingen:</b></p> <p>Welke trends kunnen je benadelen?</p>  <p>Welke bedreigingen stellen je zwakke punten bloot?</p>

## Oefening :           Zelfbewustzijn

Maak de volgende zinnen compleet:

- ☐ Een ding dat ik leuk vind aan mezelf.....
- ☐ Een ding dat ik goed kan is.....
- ☐ Een ding waar ik slecht in ben is.....
- ☐ Ik kan niet goed omgaan met.....
- ☐ Een voorbeeld waaruit blijkt dat ik om anderen geef is.....
- ☐ Ik heb de neiging om mezelf naar beneden te halen als .....
- ☐ Als ik iets aan mezelf zou kunnen veranderen dan zou dat zijn .....
- ☐ Wat anderen niet leuk aan mij vinden is.....
- ☐ Als ik iets goeds over mezelf zou moeten noemen dan zou dat zijn dat.....



# DEEL 4 -

# Veranderingen laten plaatsvinden

## Doel van de cursus

### Doel:

- Veranderingen laten plaatsvinden door gebruik te maken en het evalueren van SMART doelen.

### Doelstellingen:

Aan het eind van de module is de deelnemer in staat om:

- De betekenis van doelen en targets te begrijpen (bijv. doelen op korte en lange termijn) en waarom doelen, targets en doelstellingen nodig zijn bij het leren van het vak.
- SMART-doelen op te stellen.
- Zich bewust te zijn van de algemene problemen bij het opstellen van doelen en doelstellingen.
- Doelen en doelstellingen te evalueren.
- De gestelde doelen uit te voeren.
- De opdrachten te gebruiken bij het opstellen van doelen.

## Doelen en targets opstellen

### Waarom is het van belang dat er doelen, targets en doelstellingen worden opgesteld?

Doelen en targets opstellen klinkt in theorie eenvoudig maar vaak is het moeilijk om doelen op te stellen die daadwerkelijk resulteren in verberingen. Wanneer het proces van het opstellen van doelen en doelstellingen zo ingewikkeld is, moeten we ons niet bezig houden met het opstellen van doelen en doelstellingen voor het mentoring proces omdat de meester leerlingen vaak al een algemeen doel voor ogen hebben, bijv. een beroepsbekwaamheid die ze voor ogen hebben. Echter, een argument voor het opstellen van doelen en doelstellingen is dat ze de mentee motiveren en ondersteunen in het leerproces en het helpt de mentor de vooruitgang van het leren en andere ontwikkelingen te volgen.

Het opstellen en bewaken van de doelen, targets en doelstellingen is geïntegreerd in mentoring. Wanneer er doelen worden opgesteld moet u ervoor zorgen dat u beiden, de mentor en de mentee, zowel *korte-* als *lange* termijn doelen opstelt. Deze moeten jullie geregeld doornemen en analyseren om er zeker van te zijn dat de gestelde doelen worden nagestreeft en wanneer het nodig is deze doelen aanpassen. Korte termijn doelen zijn doelen die in de nabije toekomst kunnen worden bereikt, bijv. binnen een dag of week. Lange termijn doelen zijn doelen die binnen een langere periode bereikt zullen worden. Lange termijn doelen zijn het meest waardevol, maar om gefocust te blijven is het net zo belangrijk om korte termijn doelen op te stellen.

De opgestelde doelen en targets moeten **SMART** zijn:

- **Specific** (specifiek) – Doelstellingen moeten duidelijk maken wat ze willen bereiken.
- **Measurable** (meetbaar) – Je moet in staat zijn te toetsen/meten of u tot de doelstellingen komt of niet.
- **Achievable** (bereikbaar) – Zijn de gestelde doelstellingen bereikbaar?
- **Realistic** (realistisch) – Is het realistisch dat de doelstellingen bereikt kunnen worden met de bronnen die je hebt?
- **Time** (Tijd) – Wanneer wil je de gestelde doelstellingen bereiken?



## Een schema voor het opstellen van doelen

Het voorbeeld hieronder kan worden gebruikt voor het opstellen en evalueren van SMART-doelen.

Wat moet er gebeuren?	Hoe moet het gedaan worden?	Wanneer	Wie

Hoe ging het?

## Oefening: opstellen van korte- en lange termijn doelen

In groepjes van 3 of 4:

Schrijf 4 SMART lange termijn doelen op met als doel een betere mentor te worden.

Voeg vervolgens 4 SMART korte termijn doelen toe aan ieder lange termijn doel.

Bespreek in paren of in een kleine groep hoe de korte termijn doelen zullen helpen om de lange termijn doelen te bereiken.

(**SMART** = specific, measurable, achievable, realistic and time-bound)

De gestelde doelen en doelstellingen moeten een aantal acties bevatten van een bepaald niveau die toepasselijk zijn op de leertaak en de mentee. Om zulke doelen en targets op te kunnen stellen moet de mentor het leervermogen van de mentee en de manier waarop hij studeert ontdekken. De mentee moet bekend worden met zijn of haar werkomgeving.

De gestelde targets moeten uitdagend en bereikbaar zijn. Over targets moet worden onderhandeld en gediscussieerd en ze moeten tijdens de eerste of tweede bespreking vastgesteld worden.

---

## Oefening

### Het identificeren van een gepast niveau van de doelen

In groepjes van 3 of 4:

Bespreek de volgende vragen in groepjes:

1. Hoe kun je als mentor informatie verzamelen over het niveau van de vaardigheden van de mentee voordat de training begint?
2. Welke informatie heb je als mentor nodig om de bestaande vaardigheden van de mentee te ontdekken om gepaste doelen te kunnen stellen?

3. Hoe kun je ervoor zorgen dat de targets die er worden opgesteld uitdagend en bereikbaar zijn?

Om de relatie tussen uitdaging en bereikbaarheid te bewerkstelligen zijn de vaardigheden en professionele deskundigheid van de mentor vereist. Het opstellen van doelen, targets en doelstellingen is een doorgaand proces en moet daarom constant in het oog worden gehouden tijdens het mentoring proces. De doelen, targets en doelstellingen moeten regelmatig worden herschreven. Om als mentor en mentee de doelen, targets en doelstellingen op te volgen en regelmatig te herzien moeten zij meetbaar zijn.

### **Problemen met het opstellen van doelen, targets en doelstellingen**

Zoals eerder genoemd is het niet makkelijk om targets op te stellen die voldoen aan de SMART-vereisten. Hieronder kunt u lezen wat veelvoorkomende problemen en moeilijkheden zijn bij het opstellen van SMART-doelen.

1. De gestelde doelen en targets verbeteren de vaardigheden van de mentee niet en ze bereiken de officiële doelstellingen niet.
2. Slecht onderwijs en de afwezigheid van betekenisvolle targets.
3. Gebrek aan actie plannen
4. De gestelde doelen en targets zijn niet haalbaar.
5. Een theoretisch zwakke student kan ertoe leiden dat de mentor zijn verwachtingen moet aanpassen.
6. Gebrek aan opbouwende feedback

### **Oefening:**

#### **Wie wint er het meest wanneer het aankomt op het stellen van doelen en targets**

Bespreek en analyseer in groepjes van 3 of 4 de volgende twee vragen:

1. Wie wint er het meest door targets te gebruiken?
2. Welk type leerling zal het meest profiteren van targets?

## Actie plannen en targets opstellen

Actie plannen is een proces dat de mentee en de mentor helpt zich te focussen en te beslissen welke stappen er gemaakt moeten worden om de gestelde doelen te bereiken. Het actie plan is een verklaring van wat de mentee wil bereiken binnen een bepaalde periode. Actie plannen houdt in dat de doelstellingen van de training worden bekeken en dat er doelen, targets en doelstellingen worden opgesteld die haalbaar en meetbaar zijn. Actie plannen houdt ook in dat de taken worden verdeeld naar prioriteit en dat er gekeken wordt naar de stappen die gemaakt moeten worden om de gestelde targets te bereiken.

Het hebben van een geschreven actie plan helpt de mentee om effectief aan de slag te gaan en naar de gestelde deadline toe te werken.

Er zijn veel verschillende modellen voor actie plannen maar een ding komt in alle actie plannen voor; ze zijn opgesteld voor een doorgaand proces. De fases van een actie plan zijn:



### Waar sta ik nu?

In dit onderdeel wordt gekeken naar de resultaten en de vorderingen.

Zelfevaluatie is een belangrijk onderdeel in deze fase.



### Waar zou ik willen zijn?

In dit onderdeel worden de doelen, targets en doelstellingen opgesteld. Het is van belang dat er korte- en lange termijn doelen worden opgesteld en dat deze volgens het SMART-model worden uitgewerkt.



### Hoe kom ik daar?

Hier zal de strategie worden beschreven die zal worden gebruikt om de doelen te bereiken. Gedurende deze stap moeten de gestelde doelen in kleine onderdelen worden gedeeld. Dit is nodig om de gestelde korte- en lange termijn doelen te bereiken.



### Actie ondernemen

Hier moet het actie plan worden uitgevoerd.



### Waar sta ik nu?

Deze laatste fase is bedoeld om een zelfevaluatie te maken en vervolgens met de mentor samen te gaan zitten en een evaluatie te maken van de voortgang. De



evaluatie moet mondeling en schriftelijk worden gedaan. Na de evaluatie begint de cyclus opnieuw met het herdefiniëren van de doelen, targets en doelstellingen.

## Een schema van een actie plan

Het schema hieronder is een suggestie voor een actie plan.

<b>ACTIE PLAN</b>  Mentee: _____ _____ Mentor: _____ _____ _____					
Doel	Tijd die nodig is om het doel te bereiken	Hoe zal het doel worden bereikt?	Wie zal er helpen bij het bereiken van dit doel?	Welk bewijs geeft aan dat het onderzoek is voltooid?	Zelf

## **Uitvoeren van de gestelde doelen**

De nadruk moet altijd liggen op een minimum aantal doelen dat de leerling moet kunnen bereiken en dat hem inspireert om dit aantal te overschrijden. Gestelde targets moeten worden geevalueerd, herzien en geanalyseerd met de werkelijke vooruitgang en de situatie van de mentee in het achterhoofd.

De mentee en mentor moeten allebei doelen, targets en doelstellingen opstellen en een actie plan maken over hoe ze denken deze doelen en targets zo snel mogelijk te bereiken, het liefst nog voor de training begint. Wanneer men de gestelde targets evalueert is het van belang dat de mentor in gedachten houdt dat de focus op de targets niet vergeleken moet worden met de prestaties van de mentee of andere mentees of collega's. De focus moet op de progressie van de mentee liggen en op welke stappen er voor de mentee nodig zijn om de gestelde doelen, targets en doelstellingen te bereiken. Wanneer het op het opstellen, analyseren en evalueren van de doelen en targets neerkomt moet de mentor voorzichtig te werk gaan wanneer hij met zijn mentee communiceert. Het is van belang dat zowel de mentor als de mentee de gestelde doelen op dezelfde manier hebben begrepen en dat ze het erover eens zijn hoe en binnen welke termijn ze deze doelen en targets willen bereiken. Onthoud dat realistische en uitdagende doelen en targets meer waard zijn voor de mentee dan de zogenaamde aanmoedigings targets.

## **Het opstellen van en overeenstemmen van doelen en targets**

In groepen van 3: één is de toeschouwer, één is de mentee en één is de mentor.

Kies een beroepsveld, bijv. Choose a vocational field, e.g. bedrijfskunde, landbouw, electriciteit, verzorging

Scène 1:

Het is de eerste dag van de trainingsperiode en de mentor en mentee zijn samen gaan zitten om de doelen en targets van de training te bespreken. De mentor en mentee hebben beide de officiële doelen en targets van de training ontvangen. Naast deze doelen en targets moeten zij de korte- en lange termijn doelen opstellen. *Onthoud dat deze doelen volgens de SMART-methode moeten worden opgesteld.*

Scène 2:

Het is de eerste dag van de trainingsperiode en de mentor en mentee zijn samen gaan zitten om de doelen en targets van de training te bespreken. De mentee heeft geen voorkennis over de werkplek en de mentor is niet zeker van de doelen en targets van de trainingsperiode. De mentor en mentee moeten korte- en lange termijn doelen opstellen

voor de training. *Onthoud dat deze doelen volgens de SMART-methode moeten worden opgesteld.*

Nadat de doelen zijn opgesteld in scène 1 en 2 komt de toeschouwer bij het gesprek zitten en geeft zijn/haar mening over de situatie. Hij/zij vraagt de mentor en de mentee hoe zij zich voelden in de twee scènes en hoe zij denken dat de mentee het zou doen wanneer het gaat om a) een zeer bekwame student en b) een zwakke student.

### **Doelen/targets en mentoring**

Alle doelen en targets zijn tijdelijk en moeten voortdurend herzien worden tijdens het mentoring proces. Hoewel het opstellen van targets gebaseerd is op gegevens is de relatie tussen de mentor en mentee van groot belang in het bereiken van deze gestelde doelen en targets. De mentor moet samen met de mentee de specifieke acties bedenken die nodig zijn om de gestelde doelen en targets te bereiken en deze moeten worden opgesteld in een actie plan.

Doelen en targets hebben een belangrijke functie wanneer het gaat om het stimuleren van een reflectieve benadering naar het werk en de training. De mentor heeft de rol de ontwikkeling en voortgang van de mentee in de gaten te houden en hij/zij moet de mentee opbouwende feedback geven over zijn/haar ontwikkelingen. De mentor moet de mentee helpen zich te verbeteren om de gestelde doelen en acties te bereiken. Tegelijkertijd moet de mentee worden ondersteund om vervolgens zijn/haar eigen acties te evalueren. Hij/zij moet nagaan hoe goed het hem gelukt is de gestelde doelen te bereiken en wat hij/zij in de toekomst anders kan doen om zijn professionele vaardigheden te verbeteren.

## Ondersteuning voor mentoren

Mentoren moeten ondersteuning en assistentie krijgen bij het opstellen en analyseren van targets. De mentor heeft informatie over de mentee en zijn vaardigheden nodig voordat de training begint om vervolgens de doelen en targets op te stellen die de mentee zich eigen kan maken. Hierbij is het belangrijk dat de mentor samen met de mentee gaat zitten en de achtergrond en verwachtingen van de mentee bespreekt voordat zij de doelen en targets gaan opstellen.

In situaties waar het onderwijzen en mentoring door verschillende personen wordt gedaan is het belangrijk dat er goed wordt gecommuniceerd tussen de beide partijen. Op deze manier is de mentor in staat om effectieve doelen op te stellen gebaseerd op wat de mentor weet voorafgaand aan de training. Een toegewezen docent van de opdrachtgever moet de werkplek in de eerste week bezoeken. Het doel van dit bezoek om met de mentor en mentee de doelen, targets en doelstellingen van de training te bespreken. Dit zal de mentor en de mentee de mogelijkheid bieden om over de doelen te spreken met een vertegenwoordiger van de opdrachtgever en er zeker van te zijn dat alle partijen de opgestelde doelen en targets op dezelfde manier begrijpen. De docent moet in contact blijven met de mentor en mentee om er zeker van te zijn dat de doelen, targets en doelstellingen aan het eind van de training zijn bereikt. Hij moet de mentor en mentee ondersteunen in het opstellen en opvolgen van de doelen, targets en doelstellingen.

De collega's van de mentor (als die er zijn) kunnen van pas komen wanneer de mentee moet worden geëvalueerd. Het komt vaak voor dat de mentor niet in staat is om direct met de mentee samen te werken en dan is het van belang dat de mentor feedback van zijn/haar collega's krijgt. Het betreft dan met name de voortgang van de mentee en een evaluatie over hoe goed gestelde doelen zijn bereikt.

Het opstellen van effectieve doelen en targets neemt tijd in beslag en het is belangrijk dat de mentor tijd heeft vrijgehouden in zijn/haar werkschema om met de mentee te gaan zitten en erover te praten. Deze gesprekken moeten plaatsvinden op een plek waar de mentor en mentee ongestoord kunnen praten.

## De zeven kwaliteiten van effectief doelen opstellen

### 1. **Belangrijk voor de mentee**

Doelen moeten worden gezien als relevant voor het probleem, ze moeten erop gericht zijn de problemen op te lossen. De mentee moet de doelen zich eigen maken. Als de mentee niet toegewijd is aan het doel werkt het niet.

### 2. **Klein**

De doelen moeten klein genoeg zijn om te kunnen bereiken. Als een doel te groot is of het duurt te lang het te bereiken, zal de mentee gefrustreerd en ontgoocheld raken. Doelen moeten het gevoel van succes oproepen zodat de vooruitgang een ervaring wordt waardoor de motivatie toeneemt.

### 3. **Concreet, specifiek en duidelijk**

Doelstellingen moeten in exacte termen worden uitgedrukt. Vage doelen maken het moeilijk om vooruitgang te boeken. Exacte doelen laten het toe dat de mentee direct handelt. Beschrijvingen moeten dusdanig worden uitgedrukt in gedragsmatige termen die makkelijk te meten zijn, bijv. 'Ik wil beter worden in school' is moeilijk te controleren. 'Ik wil deze week naar iedere les gaan' is veel makkelijker te meten.

### 4. **Aanwezigheid in plaats van afwezigheid van een doel**

Doelen moeten in duidelijke taal uitleggen wat de mentee gaat doen, en niet wat hij niet gaat doen. Het aanmoedigen van positief gedrag is effectiever dan het opstellen van doelen met een negatieve lading. Positieve beschrijvingen van doelen maken het makkelijker om te bepalen of een doel is bereikt.

### 5. **Het begin in plaats van het eind**

Een doel wordt makkelijker bereikt wanneer je je richt op het begin in plaats van op het uiteindelijke resultaat. Doelen moeten de eerste stappen beschrijven die moeten worden genomen om dingen te veranderen. Mentees beschrijven doelen vaak in complete termen. Vaak zijn ze dan te groot om te behalen.

### 6. **Realistisch en haalbaar**

De mentee moet zijn doelen controleren. Zij kunnen alleen zichzelf veranderen, niet anderen. De mentee zal zich niet succesvol voelen als iemand anders verantwoordelijk is voor het bereiken van het doel. Het doel moet ook binnen een logisch en specifiek tijdschema worden opgesteld.

### 7. **Betrokken voelen bij het werk**

Als een doel te makkelijk te bereiken is, zal de mentee het niet zien als een prestatie. Wanneer een doel niet wordt bereikt, dan moet er harder worden

gewerkt in plaats van het te zien als een mislukking. Wanneer een mentee naar bepaalde doelen toe heeft gewerkt zal dit zelfverzekerdheid/waardering opleveren.

## Evaluatie

### Wat is evaluatie?

Evaluatie wordt in het Oxford woordenboek omschreven als: ‘het maken van een uitspraak over een aantal, een nummer, of de waarde van iets.’

*“the making of a judgement about the amount, number, or value of something”.*

Evaluatie moet een voortdurend proces zijn en het belangrijkste doel van evalueren is je ervan te verzekeren dat de gestelde targets en doelen worden bereikt. Evaluatie moet niet worden vergeleken met een waardering (assessment). Dat is onderdeel van een kwaliteitsevaluatie samen met bijvoorbeeld interviews of observaties.

Evaluatie moet worden gezien als een methode om de ontwikkeling van de positieve zelfwaardering te versterken en als een methode om de professionele groei te ondersteunen. Dus evaluatie focust zich op:

- Het ondersteunen van het leerproces
- Het vermogen tot zelfevaluatie te ontwikkelen
- Het zelfbewustzijn versterken en het leren motiveren
- Feedback geven m.b.t. het niveau van de bestaande vaardigheden
- Feedback

### Evaluatie van de gestelde targets en doelen

Zoals hierboven genoemd is het belangrijk om voortdurend de gestelde doelen en targets te evalueren om zo goed mogelijk de ontwikkeling en vooruitgang van de mentee te volgen. Hieronder vindt u 5 eenvoudige stappen die de mentor kan doen om de mentee een kwalitatieve evaluatie te verschaffen waarmee de mentee zichzelf mee kan verbeteren:

1. Observeer het gedrag van de mentee en vergelijk dat met de gestelde doelen en targets.
2. Maak informatieve gesprekken over de training met de mentee.
3. Geef de mentee korte tests om er zeker van te zijn dat hij zijn doelen en targets kan bereiken.
4. Houd discussies met de mentee om feedback te krijgen over hoe goed de mentee denkt dat hij zijn doelen heeft bereikt.
5. Beantwoord de volgende vragen:
  - a. Heb je de opleidingsbehoeften goed ingeschat?
  - b. Heb je andere dingen ontdekt die de aandacht moeten krijgen?

- c . Zijn er indicaties dat de trainingsdoelen en targets worden gehaald?
- d . Moeten de doelen en targets worden herzien?
- e . Hebben zich extra onderwerpen aangediend die van belang zijn bij de training?
- f . Zijn de trainingsmethoden van toepassing of moeten ze worden aangepast om de gestelde doelen en targets te bereiken?

### **Vier niveaus van evaluatie**

Donald L. Kirkpatrick schreef in zijn boek “Evaluating training Programs Four Levels” dat evaluatie op vier verschillende niveaus kan worden gedaan. Deze niveaus zijn:

**Niveau 1:** evaluatie van reacties direc na de training. Methoden voor evalueren zijn bijv. een vragenlijst of discussie.

**Niveau 2:** evaluatie van leren: kennis en vaardigheden. Methoden voor evalueren zijn observaties, vragenlijst, interviews en een test.

**Niveau 3:** evaluatie van verandering in gedrag. Methoden voor evalueren zijn observaties, vragenlijst, interviews met deelnemers, collega's en managers enkele maanden later.

**Niveau 4:** evaluatie van resultaten van de training: ‘wat was invloed van de training? Heeft het de basis verbeterd?’



## **Waarom is evaluatie nodig?**

Evaluatie biedt belangrijke gegevens aan de mentor, mentee en de werkgever/docent. Bij het maken van een evaluatie is het belangrijk om alles te linken aan de opdracht, het leren, de trainingsdoelen en aan de uitkomsten van de training. Om te kunnen spreken van een kwalitatieve evaluatie is het belangrijk om een ontwikkelingsevaluatie te maken. Dit zal de mentee advies voor de toekomst opleveren. Een opsommende evaluatie is nodig wanneer men informatie over het leerproces van de mentee wil verzamelen om hem een cijfer toe te kennen.

Evaluatie moet hoe dan ook allereerst worden beschouwd als een middel voor het verbeteren van het leerproces. Zelfevaluatie speelt een belangrijke rol in het evaluatieproces omdat het het levenslange leren zal ondersteunen en geeft de mentee de mogelijkheid zijn/haar zwakke en sterke punten te herkennen.

## **Oefening: Evaluatie**

In groepjes van 3:

Rol: Mentor, mentee en toeschouwer

Een trainee heeft 1 week samengewerkt met haar mentor en ze gaan samen deze week evalueren.

De trainee is erg verlegen geweest en heeft weinig interesse getoond in het deelnemen aan de dagelijkse activiteiten. De mentor probeert erachter te komen waarom de trainee niet veel interesse toont in het werk. De mentor neemt de gestelde doelen door en bespreekt ze met de trainee.

De toeschouwer volgt het evaluatie/feedback gesprek. Na de evaluatie bespreken de toeschouwers d.m.v. het stellen van vragen hoe de mentor en trainee terugkijken op het gesprek.

Voorgestelde vragen die de toeschouwer kan stellen aan de mentor:

1. Hoe wist je zeker dat de mentee begreep waar je het over had?
2. Wat deed/zei je om de mentee te ondersteunen?
3. Hoe denk je dat de mentee zich voelde en wat wilde de trainee?
4. Voelde je je comfortabel in de situatie?
5. Wat zou je de volgende keer anders doen?

Voorgestelde vragen die de toeschouwer kan stellen aan de trainee:

1. Wat voor ondersteuning heeft u nodig van de mentor?

2. Hoe voelde u zich tijdens het evaluatieproces?
3. Hoe nuttig was het mentoring proces voor jou?
4. Wat zou je anders doen?
5. Wat ging goed in de evaluatiediscussie?

## Oefening: zelfevaluatie

In groepjes van 3 of 4:

Evalueer jezelf met een cijfer tussen de 1 en 5, waarbij het cijfer 1 zwak is en 5 is sterk.  
Bespreek hierna met de groep de zelfevaluatie.

1. Hoe bekwaam ben je in je beroepsvaardigheden?

1      2      3      4      5

2. Ik kan opbouwende feedback geven

1      2      3      4      5

3. Ik kan mijn werk goed beschrijven

1      2      3      4      5

4. Ik kan goed actief luisteren

1      2      3      4      5

5. Ik neem verschillende leerstijlen in overweging

1      2      3      4      5

6. Ik kan mentees helpen met hun zelfevaluatie

1      2      3      4      5

7. Ik vertrouw mijn mentee toe nieuwe dingen te proberen

1      2      3      4      5

8. Ik kan mijn mentor ondersteunen in het opstellen van doelen

1      2      3      4      5

9. Ik vraag om hulp wanneer dit nodig is

1      2      3      4      5

10. Ik kan de mentee helpen andere standpunten te bekijken

1      2      3      4      5

Add a table of partner contact details, logos, websites etc

De project partners zijn:



**VMA: Verkmenntaskólinn á Akureyri,**  
Project manager: Jóhannes Arnason  
IS-600 Akureyri, Iceland [www.vma.is](http://www.vma.is)



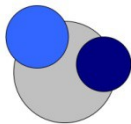
**Gower College Swansea - Wales – UK**  
Caroline Townsend-Jones  
[www.gowercollegeswansea.ac.uk](http://www.gowercollegeswansea.ac.uk)



**France Europea - France**  
Mireille Rioual  
Contact: [mireille.rioual@educagri.fr](mailto:mireille.rioual@educagri.fr)  
[www.franceeuropea.eu](http://www.franceeuropea.eu)



**Axxell Utbildning AB - Finland**  
Tanja Halttunen  
Contact: [Tanja.Halttunen@axxell.fi](mailto:Tanja.Halttunen@axxell.fi)



**Broad Shoulders – Hereford, UK**  
Philip Broomhead  
Contact: [pbroomhead@btopenworld.com](mailto:pbroomhead@btopenworld.com)



International Foundation for Sustainable Agriculture Training  
Bas Timmers  
Contact: [bastimmers@online.nl](mailto:bastimmers@online.nl)

IFSAT foundation co-operates with :



**Het Idee**  
Maarten Reckman  
Contact: [reckman@hetidee.eu](mailto:reckman@hetidee.eu)



**Skjetlein Ressussenter – Norway**  
Ingvild Espelien  
Contact: [ingvild.espelien@stfk.no](mailto:ingvild.espelien@stfk.no)

